

Vorwort

Wir erleben gerade vielfältige Transformationen, die einen tiefgreifenden Wandel auf unterschiedlichen Ebenen kennzeichnen, der nicht nur einzelne Elemente eines Systems verändert, sondern grundlegend dessen Strukturen, Prozesse und Spielregeln. Es handelt sich um eine Umstülpung des bisher Bekannten und Vertrauten. Die damit verbundenen Veränderungen reichen von der Umgestaltung individueller Lebensentwürfe, über die Umstrukturierung ganzer Branchen, die Veränderung von Geschäftsmodellen bestehender Organisationen, das Entstehen gänzlich neuer Geschäftsideen, Firmen und Dienstleister, bis hin zu dramatischen tiefgreifenden gesellschaftlichen Paradigmenwechseln.

Organisationen werden die Herausforderungen der Transformationen, insbesondere der Digitalisierung und Globalisierung, bei einer gleichzeitig erlebten Beschleunigung von disruptiven Veränderungen nur dann bewältigen, wenn sie die Aufgabe annehmen, sich auch auf der Teamebene neu aufzustellen und bisherige Arbeitsweisen kontinuierlich selbst zu erneuern. Dafür ist es notwendig, eine Kultur des Teilens zu leben und den teamkreativen Kräften durch den Wechsel von primär perspektivenöffnenden und stärker fokussierenden Vorgehensweisen Raum zu verschaffen.

Die Führungsrolle in selbstorganisierten Teams verändert sich dramatisch. Es geht immer mehr darum, die Mitarbeitenden im Sinne einer transformationalen Führung zu begleiten, zu coachen und zu entwickeln. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die gelingende Veränderung von

Kulturen, Prozessen und Formen der Zusammenarbeit ist es, die Mitarbeitenden zu involvieren. Dies macht es erforderlich, anstelle etablierter hierarchischer Strukturen agile Formen der Kollaboration in heterogenen selbstorganisierten Teams zu etablieren. Die Führungskraft als solche tritt einen Schritt zurück. Neue Führungsstrukturen manifestieren sich in flexiblen Netzwerken. Überkommene Top-down-Führungsmodelle werden zunehmend abgelöst durch selbstorganisierte Teams. In der agilen Arbeitswelt übernehmen diese zum Teil die vollständige Verantwortung für Produkte und Dienstleistungen.

Um dem Anspruch einer kontinuierlichen Selbsterneuerung gerecht zu werden, sind Organisationen, Teams und Individuen gefordert, sich zu verändern und diese Veränderung permanent zu reflektieren. Führung ist nicht mehr ausschließlich durch eine personifizierte Kompetenzzuweisung leistbar. Erforderlich ist die Nutzung dezentralisierter Intelligenz und vernetzten Denkens.

Arbeits- und Lernprozesse, die in agilen Kontexten immer mehr miteinander verschmelzen, finden in einem dialogischen Prozess statt. Die Arbeit an der eigenen Person, ihre Umgestaltung und Transformation sind auf die Begegnung mit dem Du angewiesen. Was als individuelle Fähigkeit und Fertigkeit erlebt wird, ist immer auch das Ergebnis des Austauschs von Wissen und den Erfahrungen mit anderen Menschen. Unser Gehirn ist ein soziales Gebilde, das sich durch Beziehungserfahrungen strukturiert. Dies geschieht durch gemeinsame

Verstehensprozesse in einem die Erkenntnis fördernden Dialog. Zwei Drittel der erfolgreichen Erfindungen stammen heutzutage nicht von einzelnen Individuen, sondern von Gruppen.

Kooperation und Kollaboration beginnen mit der Vernetzung und der Bildung eines engagierten Teams für Erkundungs- und Entdeckungsreisen im gemeinsamen Arbeitsprozess auf der Suche nach experimenteller Erprobung von Prototypen des Neuen. Es gilt, das Zuhören und den Dialog sowie kollektive Wahrnehmungsorgane zu entwickeln. Wie dies gelingen kann, zeigen die in diesem Buch vorgestellten Konzepte auf. Sie beschäftigen sich mit Achtsamkeit, Diversität, Resilienz und Gesundheit, Empathie, Kreativität sowie Agilität, Strukturen, Wissensmanagement, Digitalität und schließlich der Frage nach dem Geheimnis eines Dream-Teams. Dabei geht es darum, das gruppenspezifische Geschehen zu beachten, sich kollaborativ im dialogischen Austausch zu vernetzen, den gemeinsamen Arbeits- und Lernkosmos explorativ zu erkunden, gegenüber den gewonnenen Erkenntnissen die Haltung des offenen Geistes einzunehmen, der sich mit Beurteilungen zurückhält, sowie gemeinsame Instrumente für Reflexionsprozesse zu nutzen.

Die Selbstreflexion setzt die Selbstaufmerksamkeit voraus. Um selbstreflexiv über das eigene Denken, Verhalten und Handeln nachzudenken, bedarf es besonderer Auslöser. Einer kann eine Diskrepanzerfahrung sein, zum Beispiel zwischen den spezifischen Anforderungen einer Situation und den Fähigkeiten und

Fertigkeiten, um damit verbundene Herausforderungen zu meistern, oder die Konfrontation mit anderen Auffassungen oder Werten. Wenn die Differenzierung zu einem Wandel der bisherigen Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsstrukturen führt, findet eine Umstrukturierung von Erfahrungen statt. Die daraus resultierenden veränderten Denk- und Handlungsprozesse unterliegen sodann wieder einer Gewöhnung, bis sie selbst wieder irritiert werden und den Impuls für neuerliche Veränderungen geben. Diesen sich spiralförmig immer wieder auf neuen Ebenen vollziehenden Transformationsprozess bezeichnen wir als Lern- oder Bildungsprozess. Dieser findet nicht nur auf individueller, sondern auch auf teambezogener bzw. organisationaler Ebene statt. Sein Gelingen hängt entscheidend von der jeweiligen Lernkultur ab, zu der auch die Reflexionskultur zählt.

Teams sind immer mehr als die Summe ihrer Teile. Sich mit wertschätzender Teamentwicklung zu beschäftigen, bedeutet, in und an der Organisation zu arbeiten. Einerseits ist es die Aufgabe der Führungskräfte, die strukturellen Voraussetzungen und Bedingungen dafür zu schaffen, damit Teamarbeit möglich wird. Andererseits liegt es in der Hand des jeweiligen Teams, die eigene Entwicklung zu gestalten. Diese orientiert sich an einem iterativen Prozess in fünf Schritten, der von Define, Discover über Dream zu Design und Deliver führt. Der Kompass, an dem die vorgestellten Konzepte, Tools und Teamformate ausgerichtet sind, ist die wertschätzende Organisations- resp. Teamentwicklung. Die hier vorgelegte

Publikation bildet die teambezogene Ergänzung zu dem von Pabst et al. (2020) vorgelegten Buch *Wertschätzende Organisationsentwicklung*. Die Verfasser:innen und die Interviewpartner:innen zeigen auf, an welchen Hebel- bzw. Resonanzpunkten anzusetzen ist, um die Lernfähigkeit von Teams zu steigern und einen Beitrag zur lernenden Organisation zu leisten.

Die Zukunft gehört multi-, inter- und transdisziplinären Teams. Deshalb ist es auch konsequent, danach zu fragen, wie Community-Ansätze für die Teamentwicklung genutzt werden können. In „Connective Learning Communities“ basiert die Zusammenarbeit auf dem Erfahrungsaustausch der Community of Practice, die sich einen experimentellen Raum schafft, um neue Erfahrungen zu sammeln. Wenn aus der früheren Bringschuld der Leitungsebene in einem hierarchischen Organisationsgefüge eine Holpflicht aller Teammitglieder in pluralistischen bzw. evolutionären Organisationen wird, ist es von enormer Wichtigkeit, das Zusammenspiel der kulturellen, sozialen und technischen Subsysteme im Auge zu behalten. Mit der Einführung

neuer technologischer Möglichkeiten im Zuge der Digitalisierung verändert sich zwangsläufig die soziale Struktur und das Teamgefüge.

Gerade die Erfahrung mit Remote Work während der Pandemie zeigt, dass für eine erfolgreiche Teamarbeit soziale Beziehungen und mehr Freiheit in der Arbeitserledigung entscheidend sind. Zu den zentralen anthropologischen Grundbedürfnissen des Menschen gehören das Bedürfnis nach Kompetenz und Wirksamkeit, nach sozialer Eingebundenheit sowie nach Autonomie und Selbstbestimmung. Wenn das Vertrauen, der wechselseitige Respekt und die Zuverlässigkeit sowie die psychologische Sicherheit als Basis gegeben sind, sind die Voraussetzungen für die Entfaltung der Potenziale des Teams geschaffen. Damit sind zentrale Indikatoren für die Personal- und Organisationsentwicklung benannt. So kann es gelingen, dass analoges, virtuelles und hybrides Arbeiten und Lernen unter Nutzung der Synergiepotenziale zum Erfolg des Teams werden.

Erich Schäfer
Jena, im November 2021

Check-in

1.

2.

3.

Tools für die

Konzepte

Appreciative Inquiry in Teams	S. 24
Im Gespräch mit David Schneider	S. 31
Team-Diversität	S. 34
Im Gespräch mit Prof. Dr. Jürgen Bolten	S. 41
Teamresilienz	S. 46
Im Gespräch mit Holger Arnold	S. 51
Achtsamkeit im Team	S. 55
Im Gespräch mit Clara-Antonia Schöller	S. 63
Gesunde Wissensarbeit im Team	S. 65
Im Gespräch mit Petra Wagner	S. 74
Teamstrukturen	S. 78
Im Gespräch mit Elisabeth Schlachter	S. 84
Teamempathie	S. 89
Im Gespräch mit Dr. Elisabeth Mantl	S. 100
Teamkreativität	S. 104
Im Gespräch mit Dr. Antje Gonera	S. 113
Wissensmanagement	S. 116
Im Gespräch mit Angela Brandenburg	S. 122
Digitale Zusammenarbeit	S. 126
Im Gespräch mit Dr. André Renz	S. 133
Dream Team	S. 136
Im Gespräch mit Sven Ole Müller	S. 147

05 DELIVER

Teamlebenszyklen	S. 239
Teambuilding mit Gamification	S. 244
Kollegiale Beratung	S. 247
360-Grad-Feedback	S. 254
Lean-Change-Veränderungsplan	S. 258

04 DESIGN

Wertschätzende Wissenspäckchen
Linear Unpacking & Paper Wall
Teamcharta
GEMO-Prinzip und Vier-Felder-Tafel

wertschätzende Teamentwicklung

4.

01 DEFINE

Kollaborative Teamführung	S. 155
Netzwerken leicht gemacht	S. 162
Helfende Hände	S. 167
Team-Resilienz-Balance-Modell	S. 171

Community Building

Im Gespräch mit Maria Nisser und Jan Sperrhake	S. 273
--	--------

02 DISCOVER

Meditation im Team	S. 178
Wissensübersicht	S. 182
Das Teamexpertisen-Chamäleon	S. 185
Teamgarten	S. 189

Gemeinsames Anliegen

03 DREAM

Ein Teamnarrativ schreiben	S. 195
Fühlen in der Gesellschaft	S. 201
Sinn- und Visionsorientierung	S. 207
FEEhigkeiten entdecken und träumen	S. 214

S. 219
S. 222
S. 228
S. 234

5.

Check-out